

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulu

Antti Eronen

DATA ENTER OY:N PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutus
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Antti Eronen

Nimeke
Data Enter Oy:n perehdytysprosessin kehittäminen

Toimeksiantaja
Data Enter Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Data Enter Oy:n perehdytyksen nykytila ja kartoittaa perehdytykseen liittyviä mahdollisia kehityskohteita. Selvitystyön lopuksi yritykselle laadittiin kirjallinen perehdytysuunnitelma.

Perehdytyksen nykytilan kartoitus tapahtui haastattelemalla yrityksen johtoa ja kahdeksan yrityksen nykyistä työntekijää. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jolloin itse haastattelutilanteesta saatiin luotua mahdollisimman rento. Laadun varmistamiseksi haastattelut äänitettiin. Jotta saatiin uusia näkökulmia perehdytykseen ja tietoa siitä, kuinka perehdytysprosessi on järjestetty muissa organisaatioissa, haastateltiin osana työtäni Abloy Oy:n ja Valamis Groupin HR-asiantuntijoita.

Data Enter Oy:n henkilöstön haastatteluissa selvisi, että perehdytyksen laadussa on ollut paljon vaihtelua. Perehdyttäjien resursointi oli ollut yksi isoimmista ongelmista. Yrityksen johto suhtautui epäkohtiin vakavasti ja aloitti perehdytyksen korjaavat toimenpiteet osittain jo ennen opinnäytetyön valmistumista. Haastatteluiden pohjalta yritykselle laadittiin perehdytysuunnitelma, joka testattiin nykyisellä henkilöstöllä. Testauksessa suunnitelma sai erittäin positiivisen palautteen. Perehdytysprosessin ongelmakohtiin oltiin puututtu ja etenkin perehdytyksen resursointiin löydettiin hyviä ratkaisuja.

Kieli
suomi

Sivuja 40
Liitteet 5
Liitesivumäärä 5

Asiasanat

perehdytys, perehdytysuunnitelma, haastattelut



THESIS

April 2020

Degree Programme in Technology
Competence Management

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

FINLAND

+ 358 13 260 600

Author(s)
Antti Eronen

Title
Developing orientation process at Data Enter Oy

Commissioned by
Data Enter Oy

Abstract

The purpose of this thesis was to find out the current state of Data Enter Oy's orientation and identify potential areas for the improvements. At the end of the study a written orientation plan was introduced to the company.

A survey of the current state of the orientation was conducted by interviewing the management and eight employees of the company. These were semi-structured interviews, whereby the interview itself was created as relaxed as possible. To ensure quality, the interviews were recorded. In order to gain new perspectives on orientation and how the orientation process was organized in other organizations. Abloy Oy and Valamis Group HR-specialists were also interviewed.

The employee interviews revealed that the orientation was organized, but its quality varied. Resourcing of orientation had been one of the biggest challenges. The management of the company took the deficiencies seriously and started some corrective actions even before the completion of the thesis. Based on the interviews, written orientation plan was introduced to the company and the plan was also tested within the current employees. During testing, the orientation plan received very positive feedback. The problem areas were addressed and for example good solutions were found for resourcing.

Language

Finnish

Pages 40

Appendices 5

Pages of Appendices 5

Keywords

orientation, orientation process, interview

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	5
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.3	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta.....	7
2	Data Enter Oy	9
3	Perehdyttäminen.....	9
3.1	Yleistä perehdyttämisestä.....	9
3.2	Suomen lainsäädäntö perehdytyksestä	10
3.3	Perehdyttämisen erityistilanteet	11
3.4	Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tekijät	12
3.5	Perehdyttäjäroolit.....	13
3.6	Perehdyttämisprosessi	15
3.7	Kirjallinen perehdyttämissuunnitelma	17
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	19
4.1	Laadullinen tutkimus	19
4.2	Toimintatutkimus.....	19
4.3	Opinnäytetyön tiedonkeruutapa	20
4.4	Tutkimuksen eettisyys	22
5	Tutkimuksen tulokset	22
5.1	Data Enter Oy:n johdon haastattelu	22
5.2	Data Enter Oy:n henkilöstön haastattelut	24
5.2.1	Yleis- ja työhön perehdytys	24
5.2.2	Perehdyttäjänä toimiminen ja kokemukset perehdytyksestä	25
5.2.3	Henkilöstön kehitysehdotukset ja perehdytyksen arviointi.....	26
5.3	Muiden organisaatioiden haastattelut	28
5.3.1	Abloy Oy.....	28
5.3.2	Valamis Group Oy	30
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	31
6.1	Yhteenveto Data Enter Oy:n haastatteluista.....	31
6.2	Perehdytysprosessin kehittäminen haastatteluiden pohjalta ja kirjallisen perehdytysuunnitelman laatiminen.....	33
6.3	Kirjallisen perehdytysuunnitelman ja perehdytysprosessin testaaminen	35
7	Pohdinta.....	36
7.1	Tutkimuksen pätevyys, objektiivisuus ja tutkimuksen luotettavuus	36
7.2	Kehittämistyön arviointi	37
	Lähteet.....	39

LIITTEET

Liite 1	Kirjallinen perehdytysuunnitelma
Liite 2	Haastattelukysymykset, Data Enter Oy johto
Liite 3	Haastattelukysymykset, Data Enter Oy työntekijät
Liite 4	Haastattelukysymykset, Muut organisaatiot
Liite 5	Haastattelukysymykset, Perehdytysuunnitelman testaus

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Jo hakiessani ylempään ammattikorkeakouluun tiesin, että henkilöstöjohtaminen tulisi olemaan yksi mielenkiintoisimmista opintoihin kuuluvista aihealueista. Henkilöstöjohtamisen kurssin jälkeen valikoitui useasta mielenkiintoisesta aihekokonaisuudesta perehdyttäminen omaksi opinnäytetyön aiheeksi. Varsinainen opinnäytetyöprojektini alkoi vuoden 2019 alussa saatuni yrityksen ja vastuuopettajani hyväksynnän valitsemalleni aiheelle.

Mitä perehdyttämisellä sitten tarkoitetaan? Mielestäni Eklund (2019, 25) on kiteyttänyt asian erittäin hyvin. Eklundin mukaan perehdytyksen tavoitteena on opettaa työntekijälle suunnattu työ ja varmistaa, että hänestä tulee tehokas osa organisaatiota. Kjell ja Kuusisto (2003, 20) muistuttavat, kuinka hyvällä ja laajalla perehdyttämisellä saadaan uusi työntekijä omaksumaan nopeasti oikeat tehtävään vaadittavat rutiinit.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että oman opinnäytetyöni päämääränä on selvittää Data Enter Oy:n perehdytyksen nykytila ja kuinka perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kirjallinen perehdytys suunnitelma (liite 1).

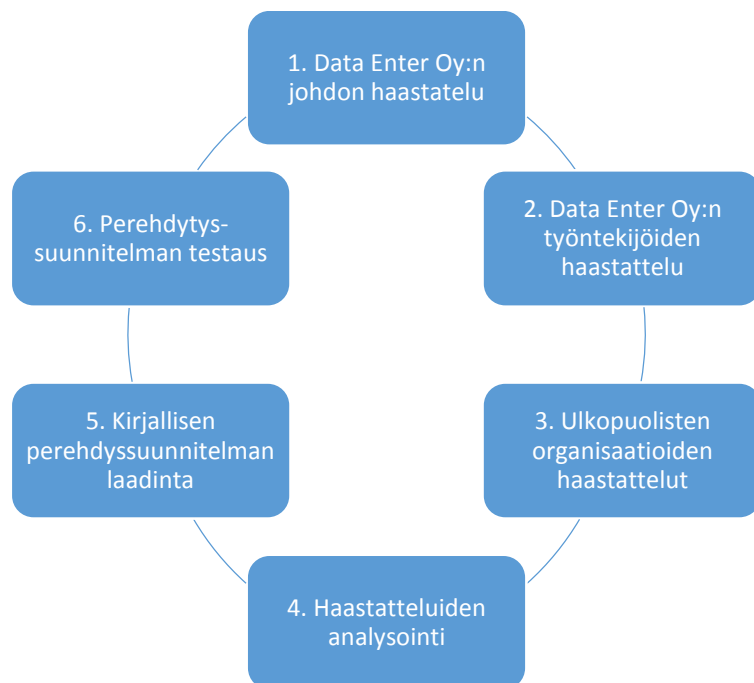
Oman mielenkiintoni lisäksi opinnäytetyön aiheen valintaa puolsi se, että työnantajallani Data-Enter Oy:llä ei ole ollut kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa käytössään, vaan uuden työntekijän perehdyttämisestä on vastannut kunkin toimipisteen esimies parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä malli on aiheuttanut epäselviä ja epätasa-arvoisia tilanteita uusien työntekijöiden keskuudessa, mikä puolestaan on heijastunut tehottomuutena erityisesti työsuhteen alussa.

Opinnäytetyötä varten haastatellaan kahdeksaa yrityksen nykyistä työntekijää sekä yrityksen johtoa. Tarkoituksena on selvittää, kuinka he kokivat Data Enter

Oy:n perehdytyksen nykytilan ja mitä parannettavaa he näkevät perehdytysprosessissa. Näiden haastatteluiden lisäksi työssä hyödynnetään Abloy Oy:n ja Valamis Group Oy:n HR-asiantuntijoiden haastatteluja. Näiden haastatteluiden tarkoituksena on saada vielä lisäsyvyyttä pohdiskeluuni onnistuneen perehdytyksen tärkeydestä ja merkityksestä muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyvää kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa tullaan jatkossa käyttämään Data Enter Oy:ssä perehdyttäjän ohjenuorana. Tavoitteena on, että samaa perehdytysuunnitelmaa voitaisiin käyttää jokaisella yrityksemme toimipisteellä, jokaisen uuden työntekijän kohdalla.

Kirjallinen perehdytysuunnitelma ja perehdytysprosessiin tehdyt muutokset testataan kahden jo aikaisemmin haastatellun työntekijän kanssa. Näin toimimalla pyritään selvittämään, löytyykö prosessiin ja suunnitelmaan lisäkehityskohteita. Kuviossa 1 kuvataan opinnäytetyön vaiheet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni koostuu teoriasta, käyttämästä tutkimusmenetelmästä, tutkimustuloksista sekä niiden analysoinnista. Opinnäytetyön lopuksi pohditaan vielä opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

Teoriaosuudessa kartoitan, mitä hyvällä perehdyttämisellä tarkoitetaan ja mistä osista se koostuu. Pyrin tuomaan esille konkreettisia esimerkkejä suomen lainsäädännön vaatimuksista ja mitä hyötyjä yritykselle kirjallisesta perehdyttämissuunnitelmasta on.

Tutkimusmenetelmissä pureudutaan toimintatutkimuksen tekemiseen, kohderyhmän valintaan sekä selvitetään, miksi tiedonkeruutavaksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut. Tutkimuksen tulokset -luvussa esitetään Data Enter Oy:n johdon ja työntekijöiden haastatteluiden tulokset sekä selvitetään, kuinka perehdytys on toteutettu muissa organisaatioissa.

Yhteenveto ja johtopäätökset -luvussa esitetään kehitysehdotukset yrityksen perehdytyksen parantamiseksi sekä palaute laaditun perehdytys suunnitelman testauksesta. Viimeisessä luvussa pohditaan työn luotettavuutta ja suoritetaan kriittinen kehittämistyön arviointi.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Tutustuessani aiempiin tutkimuksiin perehdytyksestä havaitsin, että aiheesta löytyy runsaasti tutkimuksia niin ammattikorkeakoulu- kuin yliopistotasoltakin. Vaikka perehdytykseen liittyviä tutkimuksia löytyi paljon, oli mielenkiintoista havaita, kuinka monelta eri kantilta perehdytystä oltiin tutkittu.

Minna Saarisen (2014) pro gradu -tutkielmassa selvitettiin, mikä vaikutus perehdyttämisellä on työntekijän sitouttamiseen. Saarinen perehtyy omaan tutkimusorganisaatioonsa perehdyttämisprosessin nykytilaan henkilökohtaisilla

teemahaastatteluilla. Yhteenvetona Saarinen korostaa panostusta hyvään perehdytykseen. Sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan yritykseen ja tulee mielellään töihin. (Saarinen 2014.)

Janne Ahosen (2018) YAMK-opinnäytetyössä perehdyttiin kohdeorganisaation perehdytysprosessin kehittämiseen osana osaamisen johtamista. Työssä käsiteltiin perehdyttämisen lisäksi osaamisen johtamista ja sitä, kuinka osaamisen johtaminen liittyy alkuvaiheen perehdytykseen. Konkreettisenä tuloksena työstä syntyi kohdeorganisaatiolle laadittu perehdytysprosessi. (Ahola 2018.)

Lauri Turusen (2016) YAMK-opinnäytetyössä Turunen tarkastelee Exel Composites Oyj:n R&D yksikön perehdyttämisprosessia haastatteluiden avulla. Haastatteluiden perusteella Turunen havainnoi yrityksen perehdytysprosessissa samoja puutteita, joita löytyi myös Data Enter Oy:n perehdytysprosessista. Merkittävimpänä puutteena molempien yritysten kohdalla havaittiin, että perehdytykseen on varattuna liian vähän resursseja, minkä seurauksena perehdytys on koettu riittämättömäksi. Yhtenä ratkaisuna perehdytysongelmaan Turunen ehdottaa työssään kummimallin käyttöönottoa, jossa talossa jo pidempään ollut henkilö nimetään uuden työntekijän kummiksi. (Turunen 2016.)

Mats Ekblom (2018) on julkaissut Data Enter Oy:n toimialaan läheisesti liittyvän YAMK opinnäytetyön. Työssä pyrittiin löytämään ratkaisua siihen, kuinka IT-alan palveluyritys pystyisi perehdyttämään tehokkaammin uusia ensimmäisen tason järjestelmäasiantuntijoita niin yritykseen kuin työtehtäviinkin. Hyvin yleisesti, talosta riippumatta, kyseisissä tehtävissä vaihtuvuus on suurta, mikä taas tuo haasteita ylläpitää tarvittavaa tieto- ja osaamistasoa henkilöstön keskuudessa. Opinnäytetyötään varten Ekblom haastatteli ja lähetti kyselyitä kohdeyrityksen henkilöstölle löytääkseen näitä kipukohtia ja ratkaisuja niihin. Tekemiinsä haastatteluihin pohjautuen Ekblom esittää työn tuloksena ratkaisuiksi esimerkiksi tutorhenkilöiden käyttämistä, nykyisen dokumentaatiotason parantamista ja uusien henkilöiden rekrytointiajan lyhentämistä mahdollisuuksien mukaan. (Ekblom 2018.)

2 Data Enter Oy

Data Enter Oy on vuonna 1989 perustettu tieto-, viestintä- ja toimistoratkaisujen toteuttamiseen erikoistunut palvelu- ja laitetoimittaja. Yrityksen toimipaikat sijaitsevat Varkaudessa, Kuopiossa ja Joensuussa. Data Enter Oy työllistää noin 25 IT-alan ammattilaista ympäri Suomen. (Data Enter Oy 2019.)

Data Enter Oy on osa G30 ICT -palveluyritysten ketjua. Ketjun palveluksessa on yli 230 IT-alan ammattilaista. Ketjuun kuulumisen mahdollistaa parhaan mahdollisen palveluntuottamisen asiakkaalle, toimipaikka asiakas missä päin Suomea tahansa. Syksystä 2018 lähtien Data Enter Oy on ollut osa Kaisanet-konsernia. (Data Enter Oy 2019.)

3 Perehdyttäminen

3.1 Yleistä perehdyttämisestä

Perehdyttäminen on aina tarpeellinen prosessi riippumatta työpaikan koosta tai toimialasta. Uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi perehdyttäminen tulee muistaa suorittaa myös silloin, kun jo yrityksen palveluksessa oleva henkilö vaihtaa työtehtäviään. Perehdyttäminen vie aina aikaa ja resursseja järjestävältä organisaatiolta tai yritykseltä. On kuitenkin hyvä muistaa, että hyvin toteutettu perehdyttäminen ”maksaa itsensä takaisin” nopeasti tuottavan uuden työntekijän muodossa. Huonosti toteutetun tai täysin toteuttamatta jätetyn perehdytyksen hinta on pahimmillaan työntekijän irtisanoutuminen, jonka jälkeen koko prosessi joudutaan aloittamaan alusta. (Österberg 2014, 115.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa alkujä ja yleisperehdytykseen sekä työhönopastukseen (kuvio 2). Työhönopastuksella tarkoitetaan jonkin konkreettisen työtehtävän opastusta työntekijälle. Alku- ja yleisperehdytyksestä on kyse silloin, kun organisaatioon saapuu uusi työntekijä,

joka saa perehdytyksen esimerkiksi perehdytysprosessin kautta, jossa henkilölle kerrotaan yrityksen ja työyhteisön toimintatapoja.

Työturvallisuuskeskus (Kangas & Hämäläinen 2007, 2) on jakanut omassa julkaisussaan vastaavalla tavalla perehdyttämisen ”Talo tutuksi” ja ”Työ tutuksi” - osaluokkiin. Käytännössä molemmissa julkaisussa viitataan samoihin osakokonaisuuksiin eri termejä käyttäen.

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdytys	Työhönopastus

Kuvio 2 Perehdyttämisen kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009,19).

Perehdyttämisellä on suora yhteys yrityksen valitsemaan strategiaan. Jokaisen perehdytyksen kohdalla tulee ottaa huomioon yrityksen tämänhetkinen strategia ja kuinka perehdytysprosessi voi palvella sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Eri-tyisesti yrityksen strategian muuttuessa perehdyttäminen on hyvä hetki aloittaa uuden työntekijän ohjaaminen uuden strategian saloihin. Voidaankin todeta, että perehdyttäminen on yksi organisaation johtamisen keinoista. (Kupias & Peltola 2009, 43; Eklund 2018, 27.)

3.2 Suomen lainsäädäntö perehdytyksestä

Suomessa lainsäädännöllä on pyritty varmistamaan, että jokainen työntekijä saa riittävän perehdytyksen työhönsä. Perehdytykseen viitataan työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa (2001/55) luvussa 2 §1 viitataan työnantajan velvollisuuteen huolehtia siitä, että työntekijä voi selviytyä työtehtävistään myös niiden muuttuessa yrityksen sisällä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnantajan on järjestettävä riittävä perehdytys työntekijälleen.

Työturvallisuuslaissa (2002/738) luvussa 2 §14 on tuotu esille työnantajan vastuita työntekijän perehdytykseen ja uusien työvälineiden sekä työympäristön tutustuttamiseen niin, että turvallinen työntekeä on turvattu. Näihin menetelmiin kuuluvat työvälineiden oikea ja turvallinen käyttö, mahdollisien työhön liittyvien vaarojen ja haittojen välttäminen sekä opastus poikkeustilanteiden varalta. Työnantaja on myös velvollinen täydentämään työntekijän ohjeistusta ja perehdytystä jälkeinpäin, jos se on tarpeen. Työturvallisuuslain 2002/738 luvussa 2 §8 on vielä erikseen maininta työnantajan velvollisuudesta huolehtia turvallisista työolosuhteista. Työntekijän tietoon tulee saattaa mahdolliset työhön liittyvät vaara- ja haittatekijät. Yhteenvetona työturvallisuuslaista voidaan todeta, että kyseisen lain avulla halutaan varmistaa, että työntekeä on turvallista työntekijälle. Tämän saavuttamiseksi hyvä apuväline työnantajalle on järjestää tarpeeksi laaja ja hyvin toteutettu perehdytys.

Laissa yhteistoiminasta yrityksissä (2007/334) luvussa 4 §15 todetaan, että työhön tulevalle työntekijälle on annettava tarpeelliset tiedot työnsä suorittamisesta. Tällä virkkeellä halutaan käytännössä varmistaa työntekijän perehdyttäminen työhönsä.

3.3 Perehdyttämisen erityistilanteet

Perehdyttämistä tarvitaan muulloinkin kuin uuden työntekijän saapuessa yrityksen palvelukseen. Esimerkiksi työntekijän palatessa takaisin töihin pitkältä sairaus- tai vanhempainlomalta on syytä kerrata toimintatavat ja työtehtävät. Myös tilanteissa, joissa työntekijän rooli organisaatiossa muuttuu, ei perehdytystä saa laiminlyödä. Tämän kaltainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, kun työntekijä siirtyy esimiestehtäviin organisaation sisällä. Helposti ajatellaan, että uusi esimies tuntee jo organisaation toimintatavat, eikä perehdytystä tarvita. Uudelle

esimiehelle tulee kuitenkin runsaasti uusia tehtäviä, jotka tulee käydä läpi hänen kanssaan. Näitä ovat esimerkiksi perehdytys, raportointi, budjetointi, rekrytointi ja kehityskeskustelut. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164-165.)

Oma erityinen tilanne perehdytystarpeelle syntyy, kun organisaatiossa tapahtuu jokin isompi muutos. Muutosperehdytystä tarvitaan, kun osastojen tai yksilöiden tulee oppia suuria määriä uusia asioita. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on uudet organisaatioyksiköt tai yrityskauppojen jälkeinen aika, jolloin esimerkiksi yrityksen toimintatavat muuttuvat. (Kupias & Peltola 2019, 89.)

3.4 Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tekijät

Perehdytyksen laajuus voi vaihdella suurestikin riippuen perehdytettävän työntekijän tehtävästä ja työsuhteen pituudesta. Esimerkiksi lyhytkestaisen kesätyöntekijän tai työelämää tutustumassa olevan peruskoululaisen perehdys ei ole läheskään niin laajaa kuin yritykseen saapuvan kokeneen asiantuntijan perehdytys. Lyhyen työsuhteen työntekijöille on tärkeää perehdyttää vain kaikkein oleellisin työtehtävän suorittamiseen vaadittava osaaminen. Perehdyttäjäorganisaation tehtävä onkin tunnistaa jokainen perehdytettävä työntekijä yksilönä, eikä kopioida perehdytystä työntekijältä toiselle. (Österberg 2014, 116.)

Muita perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa perehdytettävän ikä ja aiempi työkokemus. Mikäli perehdytettävä työntekijä on nuori, jolla kyseessä voi olla työuran ensimmäinen virallinen työpaikka, tulee hän todennäköisesti tarvitsemaan laajempaa perehdytystä jo aivan perusasioissa esimerkiksi vuosilomiin ja palkanmaksuun liittyen verrattuna kokeneempaan kollegaan. Vaikka uudelle kokeneelle työntekijälle nämä asiat tuntuisivat itsestään selviltä, kannattaa nämä kuitenkin käydä läpi perehdytyksessä, sillä uusi organisaatio ja työskentelytavat tuovat aina jotain uutta mukanaan. Uuden kokeneen työntekijän havainnointeihin perehdytysvaiheen aikana kannattaa kiinnittää huomiota ja rohkaista häntä tuomaan niitä esiin, erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. Kokeneella työntekijällä on vertailukohtia aikaisemmista tehtävistä ja hän pystyy näin ollen tuomaan kokemuksensa avulla epäkohtia esiin. (Österberg 2014, 117.)

3.5 Perehdyttäjäroolit

Riippuen organisaation koosta perehdyttäjän rooleissa voi olla suuriakin eroja. Pienemmissä yrityksissä yrityksen toimitusjohtaja perehdyttää usein uuden työntekijänsä alusta loppuun tarvittaviin työtehtäviin. Suuressa organisaatiossa erilaisia perehdyttäjärooleja voivat olla esimerkiksi työhön haastattelija/rekrytoija, työntekijän vastaanottaja, jonkin osaamisalueen asiantuntija, ulkopuolinen perehdyttävä, mentori, työyksikköön ja koko organisaatioon perehdyttävä sekä käytännönasioiden perehdyttävä. (Kupias & Peltola 2009, 94-95.) Perehdyttävä on yleensä kokenut työntekijä, joka pitää omasta työstään ja omaa vahvan osaamisen perehdytettävästä aihealueesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 195).

Haastattelija/rekrytoija on henkilö, joka aloittaa uuden työntekijän perehdyttämisen. Työnhakija saa haastattelijalta ensimmäisen perehdytyksen hakemaansa työtehtävään. Erityisen tärkeää on, että organisaation seuraavien perehdytysvaiheiden suorittajat tietävät tarkalleen, mitä haastatteluvaiheessa on työnhakijalle luvattu ja kerrottu. Näin vältetään turhia epäselviä tilanteita heti työsuhteen alkuvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Työntekijän vastaanottaja on henkilö, joka ottaa ensimmäisenä virallisena työpäivänä uuden työntekijän vastaan. Organisaatiosta riippuen työntekijän vastaanottaja voi olla hänen esimiehensä, HR:n (Human Resources) edustaja tai joku vanhoista työntekijöistä, joka on tietoinen uuden työntekijän tulosta ja omaa tarvittavat tiedot henkilön vastaanottamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

Jonkin osaamisalueen asiantuntija on henkilö, joka tuntee jonkin organisaatioon liittyvän osa-alueen syvemmin kuin muut työntekijät. Esimerkiksi talousosasto voi antaa syvällisemmän perehdytyksen matkalaskujen käsittelystä. Näitä vastaavia syventäviä perehdytyksiä voi olla uudella työntekijällä useita perehdytysjakson aikana. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

Oman kokemukseni mukaan yhdeksi perehdyttäjätypiksi voidaan laskea ulkopuolinen perehdyttävä. Hän on henkilö, joka ei kuulu organisaation tai yrityksen

kantahenkilökuntaan. Esimerkiksi, jos yritys tai osa organisaatiosta työskentelee asiakkaan tiloissa, on hyvin yleistä, että asiakkaan edustaja suorittaa asiakkaan tiloihin ja toimintatapoihin liittyvän erillisen perehdytyksen.

Mentori on henkilö, joka on tietoinen uudesta työntekijästä ja ymmärtää, että uuden työntekijän perehdytys kuuluu hänen työtehtäviinsä. Yleensä mentorin ja perehdytettävä viettävät perehdytysvaiheessa paljon aikaa keskenään ja parhaimmillaan tiivis yhteys jatkuu vielä perehdytyskauden jälkeenkin. (Kupias & Peltola 2009, 98.)

Mentorointi on yhdessä oppimista, jota voidaan käyttää muissakin tilanteissa kuin perehdytyksessä. Esimerkkeinä voidaan mainita uraohjauksen hakeminen, oman johtamisosaamisen kehittäminen ja tuen hakeminen muutostilanteiden hallintaan. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 92–93.)

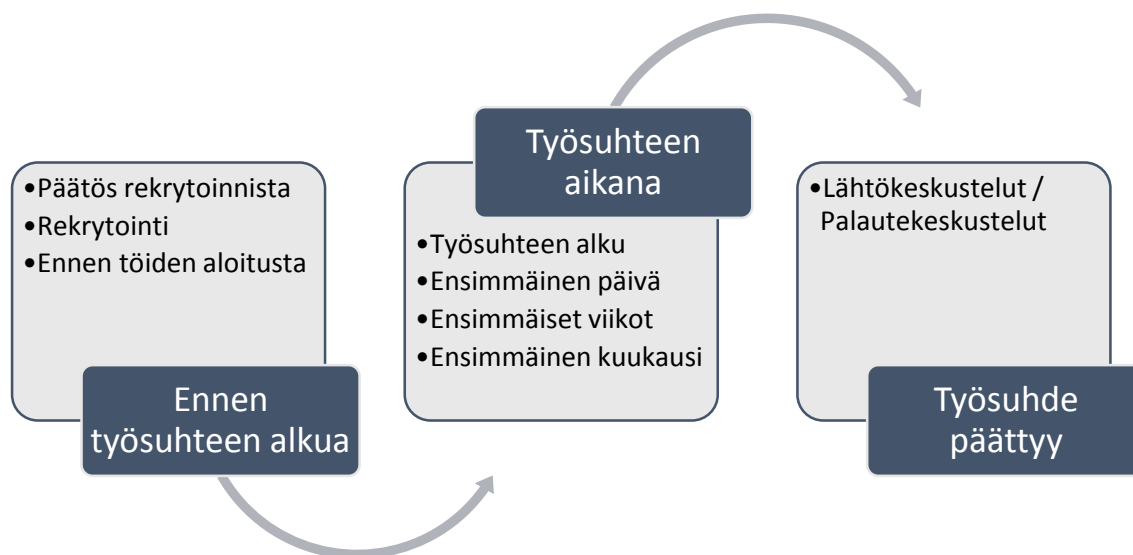
Työyksikköön ja koko organisaatioon perehdyttäjä esittelee työntekijän hänen läheisimmille työtovereille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille. Uuden työntekijän esittely on tärkeä perehdytyksen vaihe sekä perehdytettävälle, että vanhoille työntekijöille. Molemmat osapuolet saavat luonnollisen kontaktin toiseen osapuoleen työyksikön perehdyttäjän avustuksella. Organisaatioperehdytyksessä käydään läpi, kuinka työntekijän rooli yhdistyy yrityksen arvoihin, tulevaisuuteen ja strategiaan. Usein työyksikön ja organisaation perehdyttämisen hoitaa uuden työntekijän esimies. (Kupias & Peltola 2009, 96–97.)

Käytännönasioiden perehdyttäjän vastuulla on tutustuttaa uusi työntekijä työaikoihin, taukoihin, työterveydenhuoltoon ja muihin mahdollisiin yleisiin käytännön asioihin. Hänen vastuullaan voi myös olla tietojärjestelmien käyttöi-keuksien pyytäminen jo ennen työsuhteen alkua. (Kupias & Peltola 2009, 96–97.)

Tilanteissa, joissa on useampi kuin yksi perehdyttäjä, tulee olla henkilö, joka koordinoi perehdytystä. Muussa tapauksessa perehdyttämättä voi jäädä hyvinkin olennaisia asioita vastuunjaon ollessa epäselvä. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

3.6 Perehdyttämisprosessi

Perehdytyksessä on yrityskohtaisia eroavuuksia. Tästä johtuen myös perehdytysprosessi on yrityskohtainen. Hyvän perehdytysprosessin avulla organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen tasalaatuisen perehdytyksen jokaiseen työtehtävään. (Eklund 2018, 36). Kuviossa 3 on esimerkki yhdestä perehdytysprosessista.



Kuvio 3 Perehdytysprosessi (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102–103).

Perehdytysprosessi voidaan jakaa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 103) mukaan kolmeen eri kokonaisuuteen. Näitä kokonaisuuksia ovat ennen työsuhteen alkua, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättyttyä suoritettava perehdytys. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ennen työsuhteen alkua tehdään päätös rekrytoinnista. Tällöin päätetään, minkä tyyppistä henkilöä yritykseen haetaan ja aloitetaan suunnittelemaan uuden henkilön perehdytystä. Itse rekrytointivaihe on ensimmäinen virallinen perehdytystapahtuma tulevalle työntekijälle. Tällöin työntekijä saa perustietoa yrityksestä ja avoinna olevasta työpaikasta. Yritys puolestaan tutustuu työnhakijaan ja hänen osaamistasoonsa. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Ennen töiden aloitusta on saatu tehtyä päätös rekrytoitavasta henkilöstä. Tässä vaiheessa tiedetään tarkemmin, mitä mahdollisia erityistarpeita perehdytyksessä tulee ottaa huomioon esimerkiksi työntekijän työkokemukseen liittyen. Ennen töiden alkua työnantajan edustaja on yleensä yhteydessä aloittavaan työntekijään. Tällöin voidaan vielä sopia tarkemmin esimerkiksi ensimmäisen päivän ohjelmasta ja kertoa osana perehdytysprosessia kuka häntä on vastassa ensimmäisenä työpäivänään. Työnantajan puolelta tulee olla tarkasti sovittuna kuka perehdyttää uutta työntekijää ja milloin. Myös kaikki ennakoon haettavat oikeudet esimerkiksi tietojärjestelmien käyttöoikeudet kannattaa hakea jo ennakoon. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Työsuhde alkaa ensimmäisenä työpäivänä. Yleensä ensimmäisenä työpäivänä on avainten ja kulkuoikeuksien luovutus sekä tutustuminen yrityksen tiloihin ja työtovereihin. Ensimmäiselle päivälle ei kuitenkaan kannata suunnitella liian tiukkaa ohjelmaa perehdytyksen suhteen, vaan käydä tärkeimmät asiat rauhassa läpi. Ensimmäisien viikkojen aikana on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee tekemään niitä työtehtäviä, joiden vuoksi hänet on yritykseen rekrytoitu. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Se, kuinka kauan perehdytys kestää, riippuu organisaatiosta ja jopa henkilöstä, keneltä asiaa kysytään. Osa voi mieltää perehdytyksen vain ensimmäisinä päivinä käytäviin opetuksiin, toinen koeaikaan, ja kolmannen mielestä perehdytys ei pääty koskaan. Olipa perehdytys muutamasta viikosta kuukausiin kestävä ajanjakso, kannattaa se aina suunnitella huolellisesti ennakoon. Perehdyttämisyksikön tavoitteet ja sisältö kannattaa käydä läpi työntekijän kanssa, jolloin hänelle tulee selkeä kuva, mitä häneltä tullaan odottamaan kyseisen ajanjakson jälkeen. (Eklund 2018, 88–89.)

Perehdytyksen tulisi edetä johdonmukaisesti ensimmäisien työviikkojen aikana. Ensimmäisen kuukauden aikana olisi toivottavaa, että uusi työntekijä antaisi palautetta ja kehitysideoita työhönsä liittyen. Usein perehdytettävälle järjestetään palautekeskustelu yhdessä perehdyttäjän kanssa parin ensimmäisen työkuukauden jälkeen. Palautteen antoon sekä työtehtävistä, että perehdytyksestä

kannattaa rohkaista myös ensimmäisien työkuukausien jälkeen. Palautekeskusteluiden aikataulu on hyvä sopia perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä ennakkoon, jolloin molemmat voivat tahoillaan valmistautua rauhassa palautteen antoon. Rauhallinen paikka ja hyvä valmistautuminen takaavat parhaan mahdollisen lopputuloksen. Näiden palautteiden pohjalta organisaation tulee jatkuvasti kehittää omaa perehdyttämisprosessiaan vastaamaan niin työntekijöiden, kuin perehdyttäjienkin tarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 105–107; Kangas & Hämäläinen 2007, 17; Eklund 2018, 133.)

Työntekijän työsuhteen päättyminen voi olla täysin ennalta-arvaamaton tai jo ennakoon tiedossa esimerkiksi määräaikaisten työntekijöiden kohdalla. Tapahtuipa työsuhteen päättyminen millä tapaa tahansa, kannattaa lähtökeskustelut järjestää ja samalla pyytää palautetta myös perehdytyksestä. Usein lähtökeskusteluissa työntekijä antaa rehellisen palautteen, jota kannattaa hyödyntää jatkoa ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

Perehdytysprosessissa on varauduttava myös yllättäviin tilanteisiin. Tällaisia tilanteita voi olla perehdyttäjän sairastuminen tai normaalia lyhyempi aika perehdyttämisen järjestämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

3.7 Kirjallinen perehdyttämissuunnitelma

Kirjallinen perehdytysuunnitelma voi erota hyvinkin paljon yrityksestä tai jopa osastosta riippuen. Yleensä erityisesti isommissa yrityksissä on tarjolla keskitetysti laadittu perehdytysuunnitelma, jota eri osastojen perehdyttäjät voivat hyödyntää ja muokata tarvittaessa omanlaisekseen. Pienemmissä yrityksissä, joissa työntekijöiden työtehtävät eivät eroa paljoakaan toisistaan voi olla suoraan tarjolla valmis hyvinkin tarkasti luotu suunnitelma. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Kirjallisessa perehdytysuunnitelmassa määritellään, kuka käy perehdytettävän kanssa läpi minkäkin perehdytyksen vaiheen ja milloin. Taulukossa 1 on esimerkki lyhyestä perehdytysuunnitelmasta. (Kupias & Peltola 2009, 179–180.)

Taulukko 1. Kirjallinen perehdyttämissuunnitelma (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 179–180).

Perehdytysuunnitelma				
Perehdytettävän Nimi				
Perehdytettävän Tehtävä				
Esimies				
Käytännöntehtävät				
Tehtävä	Vastuuhenkilö/Varahenkilö	Milloin	Materiaali	Suoritettu
Ennen työsuhteen alkamista				
Työpisteen järjestäminen				
Kulkuoikeuksien hakeminen				
Työsopimuksen valmistelu				
Työsuhteen alettua				
Vastaanotto				
Kolleegoiden esittely				
Työsuhdeasiat				
Työterveydenhuolto				
Työaikaseuranta				
Yritysesittely				
Strategian läpikäynti				
Organisaatiokaavion läpikäynti				
Allekirjoitukset ja päivämäärä				
Perehdytettävän allekirjoitus ja päivämäärä				
Perehdytyskoordinaattorin allekirjoitus ja päivämäärä				

Taulukon 1 perehdytysuunnitelmassa on kuvattu käytännön toimenpiteet perehdyttämisessä ennen työsuhteen alkamista sekä työsuhteen alettua. Lisäksi suunnitelmaan on hyvä sisällyttää yleisiä työsuhdeasioita ja tarkempi esittely yrityksestä. Myös perehdytyksen jokaisen osa-alueen vastuutuksesta ja aikataulusta on hyvä sopia kirjallisesti.

Mielestäni kirjallisesta perehdytysuunnitelmasta voi käyttää nimitystä perehdyttäjän tukisanalista. Sen tehtävänä on muistuttaa perehdyttäjää käymään läpi kaikki tarvittavat perehdytysvaiheet. Erityisen tärkeäksi kirjallinen perehdytysuunnitelma muodostuu perehdytyksen koordinoijalle silloin, kun perehdyttäjiä on useampi kuin yksi.

Kirjallista perehdytysuunnitelmaa käytettäessä on hyvä muistaa, että vaikka perehdyttämisen halutaan olevan organisaation sisällä yhtenevä, on jokainen

työntekijä yksilö oman taustansa ja kokemuksensa vuoksi. Tästä johtuen yksilölliset tarpeet tulee ottaa huomioon yksilöimällä perehdytystä kullekin sopivaksi. (Kupias & Peltonen 2019, 215.)

4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä haluttiin selvittää Data Enter Oy:n perehdytyksen nykytila haastattelemalla yrityksen henkilöstöä ja johtoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Toisaalta kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 105) mainitsevat, tutkimuksellisessa kehitystyössä laadulliset ja määrälliset menetelmät menevät usein ristiin, jolloin työn lopputuloksesta voi löytää viitteitä sekä laadullisesta, että määrällisistä menetelmistä.

4.2 Toimintatutkimus

Opinnäytetyössäni käsiteltävää tutkimuskohdetta lähestyttiin käyttämällä toimintatutkimusta. Toimintatutkimus soveltui hyvin Data Enter Oy:tä koskevaan tilanteeseen ja omaan opinnäytetyöhöni, jossa käsitellään konkreettista ongelmaa työyhteisössä. Toimintatutkimuksella pyrittiin nykytilan selvityksen lisäksi ottamaan selvää, kuinka asioiden tulisi jatkossa olla. Opinnäytetyöni tapauksessa tarkastelun kohteena on Data Enter Oy:n perehdytyksen tila ja kuinka perehdytysprosessia voitaisiin kehittää. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

Yksi merkittävä etu toimintatutkimuksessa on, että kyseessä on osallistava tutkimus/kehittäminen. Yleensä yhteisön mukaan ottaminen tutkimus- ja kehitystyöhön tuo tutkijan ja kehittäjän kannalta konkreettisia ratkaisuja ongelmaan. Usein juurikin yhteisö on se, joka tuntee oman toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset toimijat. Esimerkiksi omassa opinnäytetyössäni

haastatteluiden aikana työntekijät otettiin mukaan kehittämään ja ideoimaan parempia toimintamalleja perehdytyksen kehittämiseksi (Ojasalo ym. 2015, 59.)

4.3 Opinnäytetyön tiedonkeruutapa

Saadakseni selkeän kuvan kohdeorganisaation perehdytyksen nykytilasta suoritin yrityksen johdolle ja kahdeksalle työntekijälle haastattelukierroksen. Näin ollen opinnäytetyöni pääasiallinen tiedonkeruutapa oli puolistrukturoidut haastattelut. Tutkimushaastattelulajit eroavat pääsääntöisesti toisistaan strukturointiasteen perusteella.

Omaan opinnäytetyöhöni paras vaihtoehto oli puolistrukturoitu haastattelu tai kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) käyttävät nimitystä ”teemahaastattelu”. Teematai puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta haastattelijan on mahdollisuus tilanteesta riippuen vaihtaa kysymysten järjestystä ja asettaa tarkentavia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Haastatteluiden kohdejoukkoa valitessani päädyin haastattelemaan kuusi vuotta tai sitä vähemmän aikaa Data-Enter Oy:n palveluksessa olleita henkilöitä. Käytin rajana kuutta vuotta, koska olen itse työskennellyt yrityksessä tämän ajan ja nähnyt, kuinka perehdytys on pääpiirteittäin tapahtunut ja kenen vastuulla se on ollut. Näin ollen oli loogista valita juuri tämä ajanjakso tarkasteluväliksi. Opinnäytetyötä varten päädyttiin haastattelemaan kahdeksaa yrityksen työntekijää. Lisäksi haastateltiin yrityksen johtoa, jolta pyritään saamaan tietoa, mikä heidän näkemyksensä oli perehdytyksen tilasta (liite 2, liite 3).

Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman rento ja läpinäkyvä tapahtuma. Tavoitteena oli, että haastateltava pystyisi mahdollisimman avoimesti ja omin sanoin kertomaan oman mielipiteensä perehdytyksestä. Uskon myös, että puolistrukturoidut haastattelut auttoivat saavuttamaan paremman osallistumisprosentin kuin olisi saavutettu esimerkiksi kyselylomakkeella. Kysymysten

teema pysyi koko haastattelun ajan vahvasti perehdytyksen ympärillä. Haastattelutapahtumat pyrittiin järjestämään yksilöhaastatteluina kasvotusten, mutta kahden etätoimipisteen osalta haastatteluissa käytettiin apuna videoneuvottelua.

Haastattelutilanteet äänitettiin. Äänittämisellä pyrittiin varmistamaan, että kaikki tarpeellinen tieto tulee dokumentoitua. Samalla haastattelija pystyi keskittymään haastateltavan kanssa keskustelemiseen, kun erillistä kirjallista dokumentaatiota ei tarvinnut tehdä haastattelutilanteessa. Lisäksi haastatteluiden kuunteleminen nauhalta jälkikäteen mahdollisti haastattelijan palaamisen saamiinsa vastauksiin ja saamaan jopa lisätietoa haastateltavan mielipiteistä esimerkiksi kiinnittämällä huomiota äänenpainoihin. Äänittämiseen kysyttiin lupa jokaiselta haastatteluun osallistuvalla henkilöltä. (Ojasalo ym. 2015, 107.)

Haastatteluiden jälkeen seurasi litterointi eli nauhoitettujen haastatteluiden purkaminen. Omassa opinnäytetyössäni haastateltavien vastaukset kirjattiin litterointivaiheessa ylös myöhempää analyysia varten, mutta sanatarkkaan litterointiin ei ollut tarvetta. Litteroinnista saatua dataa käytettiin lisäksi myöhemmin kirjallisen perehdytys suunnitelman laatimisessa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006b) mukaan yhden haastattelutunnin litterointiin tulee varata aikaa yksi työpäivä. Vaikka opinnäytetyössä ei ollut tarvetta tehdä sanatarkkaa litterointia, vei litterointivaihe huomattavan paljon aikaa.

Data Enter Oy:n työntekijöiden ja johdon haastatteluiden jälkeen haastateltiin vielä kaksi paikallista organisaatiota. Tarkoitukseni oli selvittää heidän asenteitaan sekä tapojaan hoitaa perehdytystä suurissa monikansallisissa organisaatioissa. Haastatteluihin osallistuivat Abloy Oy ja Valamis Group Oy. Näiden kaikkien haastatteluiden pohjalta tehtiin yhteenveto Data Enter Oy:n perehdytyksen nykytilasta ja siitä, millaisia muutoksia on tarpeen tehdä organisaation perehdytysprosessiin sekä luoda kirjallinen perehdytys suunnitelma.

4.4 Tutkimuksen eettisyys

Omassa opinnäytetyössäni tuli olla erityisen tarkkana tutkimuksen eettisyyden kanssa. TENK:n julkaisemassa Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa -julkaisussa painotetaan, että haastatteluun osallistumisen tulee pohjautua vapaaehtoisuuteen. Lisäksi haastateltavien tulee tietää tutkimuksen aihe, kuinka aineisto kerätään ja kuinka kauan aikaa siihen menee, mihin haastattelun tietoa käytetään ja kuinka sitä säilytetään. Jos tutkija on tutkittavan esimies, tulee asia saattaa tutkittavan tietoisuuteen selkeästi. Tutkittava pystyy myös ilman syytä keskeyttämään tutkimuksen. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019, 8-9.)

Omassa opinnäytetyössäni vapaaehtoisuuden korostamista pyrin tuomaan esille erityisesti sen henkilön kohdalla, jonka esimiehenä itse toimin ja jonka perehdytyksen olen itse hoitanut. Lisäksi haastattelujen äänittäminen oli asia, josta muistutin jokaista haastateltavaa ennen haastatteluiden aloitusta. Erityisen tärkeää äänittämisestä oli kertoa henkilöille, joiden haastattelu tehtiin videopuhelun välityksellä, jolloin fyysinen nauhoitusväline ei ollut näkyvässä.

Yksityisyys ja tietosuojat olivat myös asioita, joita pyrin ottamaan huomioon opinnäytetyötä tehdessäni. Opinnäytetyössäni haastateltavien henkilötietoja ei esimerkiksi kerätty lainkaan, eikä vastauksista pysty suoraan tunnistamaan vastaajaa.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Data Enter Oy:n johdon haastattelu

Data Enter Oy:n johdon haastattelu järjestettiin joulukuun alussa 2019. Johdon edustajana toimi yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksen johdon näkemys oli, että vuoteen 2019 saakka yrityksen tarjoama perehdytys oli heikossa kunnossa.

Vuonna 2017 yritys suoritti ISO 9001 -sertifiointin, jolloin myös sertifiointin vaatima kirjallinen perehdytysuunnitelma laadittiin. Tätä perehdytysuunnitelmaa ei kuitenkaan ole pidetty ajan tasalla eikä sitä ole missään vaiheessa jalkautettu käyttöön. Tämä on pitkälti johtunut siitä, että perehdytystä ei ole vastuutettu kellekään vaan perehdytys on ollut toimitusjohtajan tai kyseisen toimipisteen esimiehen vastuulla. Tällöin perehdytys ei ole ollut tasalaatuista ja perehdytyksen laatu on ollut hyvin riippuvaista kyseisten henkilöiden omista aikatauluista ja perehdytettävän henkilön oma-aloitteisuudesta kysyä epäselvistä asioista.

Vuoden 2019 aikana, jolloin itse kävin useita kertoja keskusteluita opinnäytetyötäni ja perehdytyksen tärkeydestä yrityksen johdon kanssa, havahtui johto perehdytyksen puutteisiin ja aloitti tekemään korjaavia toimenpiteitä perehdytyksen kehittämiseksi jo ennen opinnäytetyön valmistumista. Yritys vastuutti perehdytyksen markkinointipäällikölle, joka toimii nykyisin perehdyttämisen organisoijana. Konkreettisena toimenä päätettiin myös, että ensimmäisten päivien perehdytys tapahtuu aina kasvotusten. Lisäksi sovittiin että, etätoimipisteiden uudet työntekijät käyvät ensimmäisen viikon aikana tutustumassa päätoimipisteellä Varkaudessa.

Vaikka yrityksen johto on jo tehnyt korjaavia toimenpiteitä, kehitettävää heidän mukaansa löytyy edelleen. Näitä ovat perehdytysuunnitelman päivittäminen ja jalkauttaminen käyttöön sekä perehdytysprosessin kehittäminen. Yritykselle ei tällä hetkellä jää myöskään minkäänlaista kirjallista vahvistusta siitä, että työntekijä on saanut perehdytyksen. Tämä on yrityksen kannalta selkeä riski mahdollisissa riitatilanteissa.

Työntekijän saatua alku- ja yleisperehdytyksen, ei perehdytyksen seurannasta ole ollut käytäntöjä, eikä työntekijältä ole myöskään kysytty palautetta saamastaan perehdytyksestä. Palautteen antoon tarkoitetun palautekanavan puute nähdään selkeänä ongelmana. Johdon mukaan yrityksessä ei ole tapahtunut viime vuosina sisäisiä siirtoja tehtävistä toisiin, jotka olisivat aiheuttaneet tarvetta perehdyttämislle. Mahdollisiin uusiin tehtäviin on kasvettu muun työn ohessa.

Yrityksen johto antoi arvosanaksi ennen vuoden 2019 lokakuuta järjestetyille perehdytykselle asteikolla 4-10 arvosanan 6. Vuoden 2019 lokakuun jälkeen annetulle perehdytykselle, jolloin yritys oli vastuuttanut perehdytyksen markkinointipäällikölle ja tehnyt aiemmin käsitellyt parannukset antoi yritys arvosanaksi 7-7,5.

Johtuen perehdytyksen uudelleen vastuutuksesta yritys kannusti, että opinnäytetyön työntekijöiden haastatteluun otetaan mukaan kaksi tuoreinta työntekijää, jotka ovat tulleet yritykseen lokakuun 2019 jälkeen. Näin pystyttiin vertailemaan heidän ja pidempään yrityksessä olleiden työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä.

5.2 Data Enter Oy:n henkilöstön haastattelut

Henkilöstön haastatteluissa mukana oli kahdeksan yrityksen nykyistä työntekijää. Työntekijöistä kaksi oli saanut perehdytyksen uuden mallin mukaan, jolloin perehdytys on ollut selkeästi vastuutettuna markkinointipäällikölle. Muut kuusi työntekijää olivat aloittaneet työt vuoden 2013 aikana tai sen jälkeen. Haastateltavia oli myynnin ja tekniikan tehtävistä. Haastatteluun saatiin henkilöstöä jokaiselta yrityksen toimipisteeltä.

5.2.1 Yleis- ja työhön perehdytys

Data Enter Oy:n perehdytys oli aikaisemmin ollut vain yrityksen johdon vastuulla, jolloin perehdytyksen taso riippui johdon omista aikatauluista ja motivaatiosta. Perehdytyksen pääperiaatteena oli, että yrityksen johto tarjosi uudelle työntekijälle yleisperehdytyksen ja uuden työntekijän kollega työhönopastuksen. Riippuen johdon työtilanteesta, yleisperehdytysvaihe on vaihdellut merkittävästi työntekijöiden välillä. Yhtenä perehdytyksen vastuutukseen liittyvänä ongelmana esiin nousi tilanne, jossa uuden työntekijän töiden aloituksesta ei oltu tiedotettu muuta henkilöstöä. Tämä aiheutti epäselviä tilanteita, kun uusi henkilö oli ilmestynyt postituslistoille / palavereihin.

Suurin osa haastatelluista koki yleisperehdytyksen riittäväksi. Kuitenkin pahimmillaan haastateltava kertoi, ettei hänelle oltu kerrottu edes esimerkiksi työnantajan työterveyspalveluista. Yleisperehdytyksen osalta kiitosta haastatelluissa keräsi vastikään tavaksi muodostunut käytäntö, jossa etätoimipisteiden uudet työntekijät pyydetään ensimmäisen työviikon aikana käymään päätoimipisteellä Varkaudessa. Uusi työntekijä tapaa tällöin uusia työtovereitaan kasvotusten, jolloin nimi ja naama tulevat verkkopalavereita paremmin tutuiksi. Aktiivinen yleis- ja työhön perehdytys on haastatteluiden perusteella kestänyt yrityksessä 1-2 päivää.

Työhön perehdytyksen ongelmat liittyivät pääasiassa perehdytyksen resursoimiseen ja siitä tiedottamiseen. Perehdyttäjä ei aina ollut itsekään tietoinen, olevansa kyseisenä päivänä vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä. Osittain tästä syystä työhönopastukselle ei oltu aina varattu tarpeeksi aikaa tai varattuna aikana perehdyttäjä hoiti muitakin työtehtäviään perehdytyksen lomassa, jolloin perehdytettävälle jäi epäselvä kuva perehdytyksestä. Työhön perehdytys -vaiheesta nousi esille esimerkki, jossa uuden työntekijän työn kannalta merkittävän ohjelmiston perehdytys oli jäänyt kokonaan kesken perehdyttäjän omien kiireiden vuoksi, eikä perehdytystä oltu missään vaiheessa enää jatkettu.

Hieman yllättävänä voidaan kuitenkin pitää sitä, kuinka hyvin uuden työntekijän tuloon oli varauduttu työvälineiden osalta. Vain yhden haastatellun henkilön kohdalla työvälineet eivät olleet valmiina aloituspäivänä. Kollegan pitämässä työhön perehdytyksessä hyvänä asiana pidettiin matalaa kynnystä kysyä jälkeenpäin kyseiseltä henkilöltä tarkentavia kysymyksiä työhön liittyen.

5.2.2 Perehdyttäjänä toimiminen ja kokemukset perehdytyksestä

Noin puolet haastatelluista henkilöistä oli toiminut itse perehdyttäjän tehtävissä. Heidän tehtävänään oli ollut järjestää työhön perehdytys uudelle työntekijälle. Perehdyttäjät kokivat saamaansa ohjeistusta perehdytykseen liian geneerisenä.

Yleisin tehtävänanto perehdyttäjälle oli ollut ”kerro, mitä teet päivän aikana tai näytä kuinka ohjelma X toimii”. Toisaalta osa perehdyttäjistä oli käyttänyt perehdytettäviä sovelluksia niin kauan, ettei heidän mielestään perehdytys kaivannut enempää ohjeistusta.

Haastattelujen pohjalta ei löytynyt eroja perehdytyksessä sen perusteella työskenteleekö henkilö myynnin vai tekniikan parissa. Etätoimipisteiden työntekijät eivät myöskään kokeneet, että he olisivat saaneet heikompaa tai parempaa perehdytystä sen vuoksi, etteivät työskennelleet pääsääntöisesti Varkauden päätoimispisteellä. Myöskään työntekijän perehdytysvuodella ei ollut merkitystä perehdytyskokemukseen, pois lukien 2019 loppuvuodesta aloittaneet työntekijät, joiden kohdalla noudatettiin uutta perehdytysprosessia.

Data Enter Oy:llä ei ole ollut varsinaista palautekanavaa, mitä kautta perehdytyksestä olisi voinut antaa palautetta. Näin ollen työntekijät eivät ole voineet antaa palautetta omasta perehdytyksestään. Muutamalta työntekijältä oli vain kysytty kahvipöytäkeskusteluissa, ”onko kaikki ok” ja ”tulethan huomennakin töihin”.

Itselleni yllättävänä tietona voidaan pitää sitä, että tiedustellessa työntekijöiden aikaisempien työnantajien perehdytyksistä, ei niissä koettu olleen suuria eroja Data Enter Oy:ssä saadun perehdytyksen kanssa. Vaikka aikaisempien työnantajien joukossa oli ollut suuriakin yrityksiä, olivat esille nousseet ongelmat olleet samankaltaisia kuin Data Enter Oy:ssä. Perehdytykseen ei oltu varattu aikaa ja vaikka yrityksessä on ollut käytössä kirjallinen perehdytysuunnitelma ei sitä oltu noudatettu tai se oltiin käyty läpi vain hyvin pintapuolisesti.

5.2.3 Henkilöstön kehitysehdotukset ja perehdytyksen arviointi

Työntekijöiden omat kehitysehdotukset perehdytykseen liittyen olivat hyvin yhtenevät. Yrityksen tulisi kehittää perehdytystä kokonaisvaltaisesti, perehdyttäjälle tulee varata tarpeeksi aikaa ja perehdytyksestä tulisi sopia ennakoon perehdyttäjän kanssa. Lisäksi toivottiin käyttöön kirjallista perehdytysuunnitelmaa, jolloin perehdytyksestä saataisiin tasalaatuisempi ja strukturoidumpi.

Haastatteluissa työntekijät kokivat myös tärkeänä sen, että uusi työntekijä saisi tietää heti työsuhteensa alussa alustavan suunnitelman hänen perehdytyksensä ja siitä, milloin hänen pitäisi olla tuottava osa organisaatiota. Yksittäisistä esille nousseista ideoista mielenkiintoisimpana ehdotettiin kahden ensimmäisen työviikon nimeämistä perehdytysviikoiksi, jonka ajaksi työntekijä saisi ennalta räätälöidyn lukujärjestyksen aikatauluttamaan hänen työtehtäviään.

Puolistrukturoidun haastattelun ansiosta haastattelutilanteesta saatiin luotua rento, jonka myötä haastatteluiden aikana nousi esille myös muita kehityskohteita, jotka eivät välttämättä suoraan liittyneet perehdytykseen, mutta joihin toivottiin parannusta. Näistä tarpeista mainittakoon yrityksen sisäinen puhelinluettelo, josta selviäisi jokaisen yhteystietojen lisäksi henkilön vastualueet. Lisäksi yrityksen sisäiseen viestintään kaivattiin parannusta, sillä henkilöstöä koskevista asioista ei oltu tiedotettu tai tiedotus oli tavoittanut vain osan henkilöstöstä. Esiin nousi myös toive järjestää vuosittainen henkilöstön tyytyväisyyskysely, jolloin henkilöstö saisi oman luontevan palautekanavan kehitysehdotuksille ja epäkohdille.

Jokaisen haastattelun työntekijän kohdalla toistui se, että heitä oli kehoitettu kysymään rohkeasti, jos perehdytyksen aikana tai jälkeen on tullut jotain kysyttävää. Tämä hyvin luonnollinen ohjeistus aiheutti kuitenkin osassa työntekijöissä tunteen, että tällä lausekkeella yritys on varmistanut hoitaneensa perehdytyksen mallikkaasti ja jos jotain et perehdytyksen jälkeen osannut, on se työntekijän omaa syytä. Tässä tilanteessa työntekijöiden luonteet korostuivat, jolloin uusi ja mahdollisesti nuori sekä hiljainen työntekijä koki isona kynnyksenä mennä kysymään toimitusjohtajalta tai kollegaltaan kysymyksiä perehdytykseen liittyen, etenkin jos asiat oli käyty jo kertaalleen läpi perehdytyksessä.

Haastateltu henkilöstö koki käynnissä olevan opinnäytetyön tärkeänä ja tarpeellisena, mutta vain siinä tapauksessa, että työ tuottaa konkreettisia tuloksia. Käytännössä tämä tarkoittaa päivitettyä kirjallista perehdytysuunnitelmaa jota,

yrityksessä ryhdyttäisiin noudattamaan. Pelkän perehdytyksen nykytilan kartoituksen ei uskottu aiheuttavan muutosta perehdytykseen, siksi tarvittavat muutokset olisi tärkeä saada tehtyä opinnäytetyöprosessin aikana.

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä työntekijöiltä pyydettiin perehdytyksestä kouluarvosanaa asteikolla 4-10. Arvosanojen keskiarvoksi muodostui 7. Kahden uuden työntekijän keskuudessa, jotka olivat saaneet jo aikaisemmin kuvailemani, uuden tyyppisen perehdytyksen arvosanojen keskiarvoksi muodostui 8.

5.3 Muiden organisaatioiden haastattelut

Opinnäytetyötä varten haastateltiin lisäksi Abloy Oy:n ja Valamis Group Oy:n HR asiantuntijoita. Näiden haastattelujen avulla pyrittiin saamaan lisätietoa, kuinka perehdytys on järjestetty muissa hieman suuremmissa organisaatioissa

5.3.1 Abloy Oy

Abloy Oy on Joensuussa pääkonttoriaan pitävä johtava lukitusjärjestelmien ja rakennushelojen valmistaja, sähköisen lukitusteknologian edelläkävijä sekä levyhaittasynteriteknologian uranuurtaja. Yritys työllistää noin 940 henkilöä globaalisti. Abloy Oy kuuluu ASSA ABLOY -konserniin. (Mähönen 2020.)

Abloylla perehdytys koostuu yleis- ja tehtäväkohtaisesta perehdytyksestä sekä tarvittaessa liiketoimintaperehdytyksestä niille työntekijöille, jotka työskentelevät lähellä asiakasrajapintaa. Perehdytysjakso on tuotannon työntekijöillä noin kuukauden mittainen ja toimihenkilöillä 1–3 kuukautta, riippuen työntekijän tehtävästä. Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on aina hänen esimiehellään. Yleisperehdytyksessä esimiehen tukena on kirjallinen perehdytysuunnitelma ja perehdytyskortti, jotka toimivat esimiehen muistilistana. Näiden työkalujen avulla Abloy Oy varmistaa, että jokainen työntekijä saa yhtenevän perehdytyksen, eikä yksikään asia jää pois perehdytysvaiheesta. (Mähönen 2020.)

Abloylla tehtäväkohtaisesta perehdytyksestä vastaa esimies yhdessä valitse-
miensa perehdyttäjien ja työnopastajien kanssa. Perehdyttäjät ja työnopastajat
ovat pääasiassa perehdytettävän kollegoja. (Mähönen 2020.)

Nämä valitut perehdyttäjät ja työnopastajat ovat yleensä saaneet Abloyn Oy:n
HR-osastolta kattavan perehdytyksen esimerkiksi työturvallisuus-, laatu-, ympä-
ristö- ja työsuhteasioista. Lisäksi yhteistyössä ammattiopisto Riverian kanssa
heille on järjestetty pedagogista koulutusta. Näiden osastojen esimiesten valitse-
mien työnopastajien ja perehdyttäjien avulla Abloy Oy pystyy varmistamaan, että
ammattitaitoisia työhön perehdyttäjiä on aina paikalla, kun tarve tulee. (Mähönen
2020.)

Perehdytyksestä jää aina dokumentti työnantajalle. HR-osaston tehtävänä on
seurata aktiivisesti, että kaikki uudet työntekijät saavat perehdytyksen. (Mähönen
2020.)

Henkilöt, jotka vaihtavat työtehtäviä yrityksen sisällä tai palaavat pitkältä poissa-
ololta saavat samankaltaisen perehdytyksen kuin uudetkin työntekijät. Tällä ta-
voin varmistetaan, että työntekijä saa varmasti riittävän perehdytyksen tehtävien
vaihduttua, vaikka talo pysyykin samana. (Mähönen 2020.)

Henkilöille, jotka siirtyvät työntekijästä esimieheksi tai tulevat uutena henkilönä
esimiestehtäviin, on tarjolla ohjeistusta esimiestöistä sekä vastuista. Esimiespe-
rehdytyksestä vastaa lähiesimies ja HR-osaston asiantuntijat. Lisäksi uusille
esimiehille on tarpeen mukaan tarjolla esimiesvalmennusta myös talon ulkopuo-
lta. (Mähönen 2020.)

Palautetta perehdytyksestä HR osasto kerää ”Abloy tutuksi” –tilaisuuksissa,
jonne esimiehet voivat ilmoittaa uusia työntekijöitään. Tilaisuuksissa kerrotaan
yleisesti esimerkiksi Abloy Oy:n toiminnasta, henkilöstöeduista ja työsuhteasi-
oista. Lisäksi palautetta perehdytyksestä saadaan suoraan esimiehiltä ja

perehdytettäviltä itseltään. Abloy Oy:n tulevista perehdytykseen liittyvistä kehityshankkeista mainittakoon sähköisten perehdytysjärjestelmävaihtoehtojen kartoitus ja perehdytyksen jatkuva kehitys. (Mähönen 2020.)

5.3.2 Valamis Group Oy

Valamis Group Oy on digitaaliseen oppimiseen keskittynyt ohjelmistoalan yritys. Yritys työllistää noin 200 henkilöä ympäri maailman. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Joensuussa. (Hirvonen 2020.)

Valamis Group Oy:ssä uuden työntekijän esimies on vastuussa perehdytyksen organisoinnista. Jo ennen uuden työntekijän saapumista yritykseen, esimiehen täytyy täyttää sähköisesti tieto siitä, kuka hoitaa uuden työntekijän tehtäväkohtaisen perehdytyksen. Jos tietoa perehdyttäjistä ei ole hyvissä ajoin ilmestynyt järjestelmään, HR on yhteydessä esimieheen ja tiedustele, mikä perehdyttäjän tilanne on. Uuden työntekijän aloitettua työt, on HR:n vastuulla suorittaa yleisperehdytys. Tämän jälkeen vuorossa on jo mainittu tehtäväkohtainen perehdytys, jonka suorittaa yleensä uuden työntekijän kollega. Yleisperehdytys kestää keskimäärin noin viikon. Tehtäväkohtaisen perehdytyksen kesto taas on hyvin pitkälti riippuvainen uuden työntekijän tehtävästä. Henkilöt, jotka vaihtavat yrityksen sisällä tehtäviään saavat uuden työntekijän kaltaisen tehtäväkohtaisen perehdytyksen. (Hirvonen 2020.)

Perehdytysmateriaalia on Valamis Group Oy:ssä tarjolla eri alustoilla. Yrityksen intranetissä on materiaalia, mihin työntekijät todennäköisesti palaavat perehdytyksen jälkeenkin. Lisäksi Valamis Group Oy:llä on käytössään heidän oma kehittämänsä digitaalinen oppimisympäristö. Digitaalisessa oppimisympäristössä on esimerkiksi turvallisuuteen liittyvä perehdytyksen osio. Digitaalisen oppimisympäristön yksi etu on, että heti materiaalin läpikäytyään työntekijä voidaan velvoittaa tekemään testi, jossa käydään läpi juuri opitut asiat. Lisäksi HR osasto saa oppimisympäristöstä automaattisesti tiedon, kun työntekijä on suorittanut onnistuneesti tietyn perehdytyksen osa-alueen. (Hirvonen 2020.)

Perehdytykseen liittyvän palautteen kysely ja seuranta ovat hyvin suuressa roolissa Valamis Group Oy:ssä. Uuden työntekijän aloitettua työt hän saa 3 kuukauden ja 6 kuukauden jälkeen automaattisen kyselyn, joka on kohdennettu uusille työntekijöille. Osa kysymyksistä koskee juuri perehdytystä. Vielä 1,5kk ennen koeajan päättymistä HR-osasto on yhteydessä työntekijään ja varmistaa, että kaikki on sujunut sovitun mukaisesti. Esimies järjestää oman palautekeskustelun uuden työntekijän kanssa juuri ennen koeajan päättymistä. Esimerkiksi näiden kyselyiden pohjalta yritys kerää tietoa, kuinka he ovat onnistuneet perehdytyksessä ja kuinka sitä voisi kehittää edelleen. Digitaalisen oppimisympäristön käyttö perehdytyksessä on kerännyt paljon positiivista palautetta uusien työntekijöiden keskuudessa. (Hirvonen 2020.)

Helpottaakseen uusien työntekijöiden sopeutumista yritykseen Valamis Group Oy:llä on käytössään ”Kamu”-ohjelma. Kamu on samalta toimipisteeltä, kuin uusi työntekijä ja mahdollisesti jopa sama henkilö, joka toimi uuden työntekijän perehdyttäjänä. Kamulta uusi työntekijä voi kysyä mitä vain työhön liittyvää ja kamu varmistaa, että uusi työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön. (Hirvonen 2020.)

Perehdytyksen kehityshankkeista Valamis Group Oy:ssä on digitaalisen oppimisympäristön käytön lisääminen perehdytyksessä. Esimerkiksi järjestelmään ollaan lisäämässä kulttuuriperehdytystä henkilöille, jotka saapuvat muualta maailmasta suomeen töihin ja toimistokohtaisia perehdytysinfoja henkilöille, jotka tulevat vierailemaan toiselta toimispisteeltä. (Hirvonen 2020.)

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Yhteenveto Data Enter Oy:n haastatteluista

Opinnäytetyöprosessini aikana sain ilokseni huomata, kuinka hyvin Data Enter Oy:n johto ja henkilöstö olivat mukana opinnäytetyöhön kuuluvissa haastatteluissa jakamassa omia kokemuksiaan perehdytyksestä. Johdolta sain

nopeallakin aikataululla vastauksia kysymyksiini ja heidän haastattelunsa onnistui ilman ongelmia. Henkilöstöstä jokainen haastatteluun kutsumani henkilö osallistui haastatteluun ja heiltä sainkin monia erinomaisia kehitysideoita myös perehdytyksen ulkopuolelta, jotka varmasti huomioidaan yrityksen toiminnassa.

Data Enter Oy:n johdon haastattelusta pystyttiin havaitsemaan, että hyvän perehdytyksen arvo yrityksessä ymmärretään, mutta siihen ei oltu kiinnitetty huomiota ennen vuotta 2019. Vuonna 2019 aloitettiin tekemään korjaavia toimenpiteitä perehdytyksen puutteisiin liittyen. Yhtenä osoituksena tästä voidaan pitää sitä, että yrityksen johto oli alkanut itsenäisesti kehittämään perehdytysprosessia, vaikka oma opinnäytetyöni oli vielä kesken. Itselläni ei ollut tietoa näistä korjaavista toimenpiteistä, ennen yrityksen johdon haastattelua. Toisaalta nämä korjaavat toimenpiteet mahdollistivat sen, että haastatteleamalla kahta uusinta työntekijää pystyin havainnoimaan, mitä vaikutuksia yrityksen johdon jo tekemillä muutoksilla on ollut.

Henkilöstön haastatteluissa selkeinä kipukohtina perehdytykseen liittyen nousivat aika- ja henkilöresurssien puutteet. Henkilöstö kokee hyvän perehdytyksen aidosti parantavan työviihtyvyyttä ja poistavan turhaa epätietoisuutta uuden työntekijän kohdalla.

Henkilöstön haastatteluissa pystyttiin havaitsemaan, että yrityksen johdon 2019 loppuvuodesta tekemät korjaustoimenpiteet: perehdytyksen vastuutus ja siihen resursointi näkyivät selkeästi positiivisena asiana. Henkilöt, jotka olivat saaneet markkinointipäällikön organisoiman perehdytyksen, antoivat perehdytykselle arvosanaksi 8, kun muilla työntekijöillä kyseinen arvosana oli 7. Tästä pystymme havaitsemaan, kuinka pienellä muutoksella on saatu selkeä parannus yrityksen perehdytysprosessiin.

6.2 Perehdytysprosessin kehittäminen haastatteluiden pohjalta ja kirjallisen perehdytys suunnitelman laatiminen

Ensimmäinen varsinainen parannus Data Enter Oy:n perehdytykseen tehtiin jo ennen opinnäytetyön valmistumista, kun yritys päätti vastuuttaa perehdytysprosessin markkinointipäällikölle. Perehdytyksen vastuuttamisen välitön etu oli se, että saatiin erillinen henkilö, joka organisoii perehdytyksen ja jolla oli aikaa hoitaa näinkin tärkeä kokonaisuus. Näin esimerkiksi työhönopastukseen tarvittavien resurssien varaaminen ennakkoon onnistui. Valamis Group Oy ja Abloy Oy:n haastatteluissa nousi esille, ettei kummallakaan yrityksellä ollut ongelmia perehdytysresursseissa. Osaltaan tähän vaikutti selkeä työnjako perehdytyksen vastuuttamisessa. (Hirvonen 2020; Mähönen 2020.)

Opinnäytetyön myötä keräämäni tiedon pohjalta aloitin yhdessä Data Enter Oy:n johdon ja perehdytyksestä vastuussa olevan markkinointipäällikön kanssa suunnittelemaan kirjallista perehdytys suunnitelmaa. Alustava suunnitelma saatiin nopeasti laadittua. Tarve oli listauksesta, joka toimisi perehdyttäjän ohjeena koko perehdytysprosessin läpi.

Perehdytys suunnitelmasta (liite 1) tehtiin geneerinen, jota voidaan käyttää jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Suunnitelmassa nimetään, kuka vastaa perehdytyksen organisoimisesta ja kenen työntekijän vastuulla on minkäkin yksittäisen asian perehdyttäminen. Perehdyttäjän avuksi haluttiin myös varata suunnitelmasta kohta, josta löytyy tieto, missä kyseisen aiheen perehdytys materiaalin sijaitsee. Jokainen perehdytetty kokonaisuus kuitataan ”Suoritettu” –sarakeeseen.

Suunnitelma keskittyy yleisperehdytykseen, mutta mukana on muutamia tehtäväkohtaista perehdytystä sivuavia kohtia. Itse tehtäväkohtaista perehdytystä varten tullaan luomaan myöhemmin omat perehdytyslomakkeet, joihin liitteessä 1 viitataan. Esimerkkinä tällaisista tehtäväkohtaisista perehdytyslomakkeista ovat: ”Myynnin tehtäväkohtainen perehdytys” ja ”Tekniikan tehtäväkohtainen perehdytys”. Näiden liitteiden tarkoitus on tarjota lisätyökaluja kollegalle, joka on nimetty hoitamaan uuden työntekijän tehtäväkohtaista perehdytystä. Abloy Oy:n

haastattelussa selvisi, että heillä on käytössään vastaava prosessi, jossa osastot voivat luoda omia osastokohtaisia, tarkentavia perehdytysmateriaaleja ja sen on koettu toimivan heillä hyvin (Mähönen 2020).

Osana perehdytysprosessia jokaisen uuden työntekijän kohdalla sovitaan kahden kuukauden mittaisesta perehdytysjaksosta, joka alkaa työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Perehdytysjakson aluksi perehdytyksen organisoija keskustelee uuden työntekijän kanssa ja selvittää mahdollisia uuden työntekijän toiveita perehdytyksen suhteen. Tällä tavoin perehdytyksestä saadaan räätälöityä henkilökohtainen ja jokaiselle uudelle työntekijälle sopiva. Perehdytysjakson aikana perehdytyksen organisoija ja perehdytettävä pitävät lyhyen palaverin kerran kahdessa viikossa, jossa käydään läpi kuluneen ajan tapahtumat ja se, onko noussut esiin kysymyksiä tai tarvitaanko johonkin asiaan lisää tukea. Tällaisen ennalta määritellyn perehdytysjakson tarkoituksena on tuoda uudelle työntekijälle tietoisuuteen perehdytyksen kesto ja madaltaa kynnystä lisäkysymysten esittämiselle. Luonnollisesti perehdyttämisjakson pituutta voidaan vaihdella työntekijästä ja tehtävästä riippuen.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei yrityksessä kerätty aiemmin perehdytyksestä minikäänlaista palautetta. Palautteen kerääminen on kuitenkin perehdyttämisprosessin kehittämisen kannalta välttämätöntä. Osana perehdytysprosessia, perehdytyksen päätteeksi perehdytyksen organisoija järjestää laajemman palautekeskustelun perehdytettävän kanssa. Tarkoitus on saada järjestettyä rento tilanne, jossa perehdytettävä voi vielä kerran omin sanoin kerrata perehdytysjakson tapahtumat ja esittää mahdollisia parannusehdotuksia. Jos perehdytys on sujunut ennalta sovitusti, liitteen 1 mukainen perehdytys suunnitelmataulukko saadaan täytettyä loppuun ja allekirjoitukset voidaan ottaa molemmilta osapuolilta.

Erityisesti Valamis Group Oy:n haastattelussa heidän HR -asiantuntijansa painotti palautteen keräämisen tärkeyttä ja kuinka vain palautetta keräämällä pystytään kehittämään perehdytysprosessia entistä paremmaksi (Hirvonen 2020). Tätä esimerkkiä seuraten jatkossa myös Data Enter Oy:ssä tarkoitus on

kerätä perehdytyksen palautetta sekä perehdytysjakson aikana, että perehdytyksen päätyttyä.

Vaikka Data Enter Oy:ssä ei viimevuosina työntekijät olekaan siirtyneet työtehtävästä toiseen, tulee yrityksen tiedostaa perehdytyksen tärkeys myös työtehtävien vaihtumisen myötä. Nyt valmistunut kirjallinen perehdytys suunnitelma on oiva apuväline myös mahdollisissa tehtävien vaihdon myötä tulevilla tilanteilla, jolloin perehdytysprosessi on myös syytä järjestää uudelleen. Tähän kannustettiin myös muiden organisaatioiden haastatteluissa (Hirvonen 2020; Mähönen 2020).

6.3 Kirjallisen perehdytys suunnitelman ja perehdytysprosessin testaaminen

Haastatteluiden pohjalta laadittiin kirjallinen perehdytys suunnitelma (liite 1). Suunnitelma testattiin kahdella yrityksen työntekijällä, jonka jälkeen heitä haastateltiin asian tiimoilta. Haastatteluilla (liite 5) haluttiin selvittää, onko uusi perehdytysprosessi onnistunut ja mitä parannettavaa siitä vielä mahdollisesti löytyisi.

Kaikkiaan suunnitelmasta saatu palaute oli positiivista. Perehdytyksen suhteen yrityksessä on menty suunnitelman myötä huomattavasti eteenpäin. Kiitosta sai se, että aiemmin tehdyissä haastatteluissa esiin nousseisiin epäkohtiin oltiin puututtu. Esimerkiksi tehtäväkohtaisen perehdytyksen suorittajalta varataan aika, jolloin resurssiongelmat pystytään minimoimaan. Myös kahdenkeskiset keskustelut uuden työntekijän ja perehdytyksen organisoijan kanssa saivat kehuja. Tässä vaiheessa haastateltavat eivät vielä osanneet kertoa tulisiko perehdytys suunnitelmaa jotenkin vielä muuttaa tai tehdä lisäyksiä. Esille nostettiin kuitenkin se, että seuraavien uusien työntekijöiden saapumisen yhteydessä tulee tarkkaavaisesti kuunnella heidän mielteitään suunnitelmasta ja tehdä mahdolliset muutoksia. Kuitenkin vasta uusien työntekijöiden saapumisen myötä perehdytys suunnitelma saadaan virallisesti testattua.

Haastateltavat arvioivat, että uudella perehdytysuunnitelmalla ja prosessiin tehdyillä parannuksilla perehdytyksen arvosanaksi tulisi 9. Työn tuloksen myötä saavutettua kahden arvosana-asteen nousua voidaan pitää hyvänä.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen pätevyys, objektiivisuus ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti mittaa, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää. Tutkimus kohde tulee olla tutkijalla kirkkaana mielessä jo tutkimuksen alusta saakka, muuten tutkija ajautuu helposti tutkimaan epäolennaisia asioita. Huolellinen perusjoukon valinta ja korkea vastausprosentti lisäävät tutkimuksen pätevyyttä. (Heikkilä 2014, 27.)

Opinnäytetyöni alusta saakka tutkimuskohde oli selkeä. Tarkoituksena oli selvittää Data Enter Oy:n perehdytyksen nykytila ja etsiä mahdollisia kehityskohteita perehdytysprosessista. Selkeä tutkimuskohde oli etu erityisesti työn alkuvaiheessa. Työ ei lähtenyt harhailemaan vaan keskittyminen pysyi jatkuvasti olennaisien ongelmien parissa. Haastateltavia valittiin mahdollisimman laajalti eri toimipisteiltä ja eri tehtävistä, millä haluttiin välttää, ettei perusjoukko vinoutunut. Haastatteluiden myötä esiin nousi perehdytykseen liittyvät kipukohdat, joita korjaamalla koko perehdytysprosessia saatiin kehitettyä. Kirjallisen perehdytysuunnitelman laatiminen ja perehdytysprosessin hiominen edesauttavat tulevia uusia työntekijöitä saamaan entistä parempaa perehdytystä Data Enter Oy:ssä.

Tutkimuksen objektiivisuus muodostuu siitä, että tutkija itse ymmärtää omat riippuvuudet tutkimuskohteesta. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimuksen tulokset ole riippuvaisia tutkijasta. Haastattelutilanteissa kysymysten esittäjä ei johdattele vastaajia heidän vastatessa kysymyksiin. Jokaiselle tutkijalle saattaa sattua virheitä, mutta tulosten tietoinen vääristely on kiellettyä. (Eskola & Suoranta 2000, 17-18; Heikkilä 2014, 28–29.)

Jo tutkimuksen alussa pyrin painottamaan tutkimuksen objektiivisuutta. Tiesin, että haastatteluihin osallistuu henkilö, jonka olen itse perehdyttänyt. Erityisesti tässä kyseisessä haastattelussa halusin jo ennen haastattelua tuoda esille, sen että vastaaja antaisi samat vastaukset, oli haastattelija kuka tahansa.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi tärkeimmistä luotettavuuden kriteereistä on tutkimuksen tekijä. Tästä johtuen kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan koko tutkimusprosessista. Omassa opinnäytetyössäni haastatteluiden luotettavuutta pyrittiin lisäämään äänittämällä haastattelut. Näin ollen haastattelija pystyi palaamaan vastauksiin uudelleen. (Eskola & Suoranta 2000, 210.)

7.2 Kehittämistyön arviointi

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yrityksen johtoa, kahdeksaa yrityksen nykyistä työntekijää ja kahta ulkopuolista organisaatiota. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluihin olisi voitu laatia enemmän kysymyksiä, sillä osa haastatelluista vastasi kysymyksiin lyhyesti, jolloin ylimääräistä aikaa jäi. Puolistrukturoidun etuna oli kuitenkin se, että haastattelu tilanteesta muodostui keskustelunomaisen.

Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi kirjallista perehdytysuunnitelmaa voitu testata enemmänkin, kuin vain haastattelemalla kahta jo aiemmin haastattelemaani henkilöä. Koko perehdytysprosessia olisi voinut lisäksi testata perehdytyksestä vastuullisen markkinointipäällikön ja kahden valitun työntekijän kanssa. Toki tämä järjestely olisi vaatinut vähintään muutaman tunnin työpanoksen useamalta yrityksen työntekijältä, mutta näin olisi saatu tarkempi tieto kuinka suuri vaikutus uusilla parannetuilla työtavoilla on saavutettu. Kaikkein optimaalisimmassa tilanteessa olisi ollut hienoa, jos yritykseen olisi saapunut juuri perehdytysuunnitelman valmistuttua uusi työntekijä, jonka kanssa suunnitelmaa

olisi päästy testaamaan. Tämä vaihtoehto olisi kuitenkin vaatinut uuden työntekijän saapumisen yritykseen juuri oikealla hetkellä ja hänen koko kahden kuukauden mittaisen perehdytysprosessin seuraamisen.

Lähteet

- Ahonen J. 2018. Perehdyttämisprosessin kehittäminen osana osaamisen johtamista elementtitehtaassa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151190/Ahonen_Janne_2018_06_12.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 8.1.2020.
- Data Enter Oy. <https://dataenter.fi/>. 22.6.2019.
- Eklom M. 2018. Creating a Process to Improve Continuity in IT Support Services. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. Industrial Management. Master's Thesis. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149256/Eklom-Mats-IM-Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 23.2.2020.
- Eklund A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2000 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvonen, I. 2020. HR-asiantuntija. Valamis Group Oy. Nauhoitettu haastattelu. 3.2.2020.
- Hämäläinen, J., Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta Tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., Spoof, S-K. 16.9.2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. 10.11.2019.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.
- Kupias, P., Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334.
- Mähönen, H. 2020. HR-asiantuntija. Abloy Oy. Nauhoitettu haastattelu. 31.1.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2015. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R., Alatalo, M. 2019. Valmentava Mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html. 10.6.2019.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. 13.6.2019.

- Saarinen, M. 2014. Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä? Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Aikuiskasvatus. Pro gradu –tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96569/gradu07415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 8.1.2020.
- Turunen L. 2016. Perehdytysprosessin kehittäminen R&D –yksikössä. Karelia-ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäyetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118998/Turunen_Lauri.pdf?sequence=1&isAllowed=y 8.1.2020.
- Työsopimuslaki 2001/55.
- Työturvallisuuslaki 2002/738.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kirjallinen perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelma				
Perehdytettävän Nimi				
Perehdytettävän Tehtävä				
Perehdytettävän Esimies				
Perehdytyksen Organisoija				
Perehdytyksen arvioitu kesto				
Liite A = Myynnin tehtäväkohtainen perehdytys, Liite B = Tekniikan tehtäväkohtainen perehdytys				
Tehtävä	Vastuuhenkilö/Varahenkilö	Milloin	Materiaalin sijainti	Suoritettu
Ennen työsuhteen alkamista				
Työsopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen				
Työpaikkeen varustaminen				
Työvälineiden hankinta (pc, puhelin, laukku)				
Kulkuoikeuksien hakeminen				
O365 ja Maestro Experia tunnusten hakeminen				
Tunnusten hakeminen tarvittaviin järjestelmiin (Liite)				
Perehdytysajan varaaminen keskusteluille				
Tehtäväkohtaisen perehdyttäjän varaaminen				
Palkanmaksun liittyvien toimien järjestäminen				
Informoi työntekijää ensimmäisestä työpäivästä				
Uudesta työntekijästä viestiminen muulle henkilötölle				
Työsuhteen alettua				
Vastaanotto, työtovereiden esittely				
Toimitilan esittely				
Perehdytysprosessin esittely				
Työntekijän toiveet perehdytykseltä ja DE:ltä				
Uuden työntekijän materiaalin läpikäynti				
Yritysesittely				
Tuotettavat palvelut				
Organisaation kuvaus				
Laatu- ja tietoturvakäsikirjat				
Vastuullisuus				
Työsuhteasiat				
Työaika, työvuorot, ylityöt, tauot jne.				
Koeaika ja sen merkitys				
Lomat ja muut poissaolot sekä niistä ilmoittaminen				
Palkanmaksu, verokortti				
Työterveyshuolto				
Sairauspoissaoloista ilmoittaminen				
Sairausajan palkka				
Matkakorvaukset				
Henkilöstöedut				
Terveellisten elämäntapojen edistäminen				
Sosiaalisen median käyttö- ja käyttäytymisohjeet				
Yhteiset pelisäännöt				
"Alustava tehtäväkohtainen perehdytys"				
Työvälineiden esittely				
Intranetin esittely				
Työnantajan odotukset työntekijää kohtaan				
Sidosryhmien esittely				
Työnjako eri sidosryhmien kesken				
Työturvallisuus: tapaturmien ehkäisy ja ensiapu				
Tehtäväkohtaisen perehdytyksen suorittaminen				
Perehdytyksen päätyttyä				
Perehdytyksen palautekeskustelu				
Allekirjoitukset ja arkistointi				
Allekirjoitukset ja päivämäärä				
Perehdytettävän allekirjoitus ja päivämäärä				
Perehdytyksen organisoijan allekirjoitus ja päivämäärä				

Haastattelukysymykset: Data Enter Oy:n johto

Haastattelukysymykset: Data Enter Oy:n johto

Kuinka perehdytys on tällä hetkellä yrityksessä hoidettu?

Kuinka perehdytystä seurataan yrityksessä?

Kuinka sitoutunut yrityksen johto on perehdytykseen?

Kuinka työntekijät kokevat yrityksen perehdytyksen tilan?

Kuinka perehdytysprosessia voitaisiin kehittää?

Kuinka paljon yrityksessä on sisäisesti tehtäviä vaihtaneita henkilöitä?

Kuka yrityksessä perehdyttää uuden työntekijän? Vastuunjako?

Tietävätkö perehdyttävät henkilöt heidän perehdytys vastuustaan ennakoon?

Kuinka on varmistettu, että useamman perehdyttäjän tilanteessa mitään tärkeää asiaa ei jää käymättä läpi?

Perehdytetäänkö jokainen henkilö yhden mallin mukaisesti vai suunnitellaanko perehdytys yksilöllisesti?

Kuinka perehdytyksen vastuu on jalkautettu perehdyttäjille ja kuinka seurataan, että perehdytystä noudatetaan?

Onko käytössä kirjallista perehdyttämissuunnitelmaa? Otetaanko allekirjoitus?

Kuinka perehdytystä on seurattu henkilön töiden aloittamisen jälkeen?

Kuinka perehdytystä on kehitetty vuosien varrella?

Onko aiempina vuosina havaittu perehdytyksessä puutteita?

Millaista palautetta perehdytyksestä olette saaneet? Onko erillistä palautekanavaa ollut käytössä?

Minkä arvosanan antaisit yrityksen nykyisen perehdytyksen tilasta 4-10?

Mitä mieltä tästä opinnäytetyöstä?

Keitä työntekijöistä tulisi haastatella lopulliseen työhön, että saisimme mahdollisimman monipuolisen otannan perehdytyksen tasosta?

Haastattelukysymykset: Data Enter Oy työntekijät

Haastattelukysymykset: Data Enter Oy työntekijät

Milloin aloitit työskentelyn Data Enter Oy:ssä?

Työskenteletkö Varkaudessa vai jollain muulla toimisteella?

Myynti vai tekniikka?

Kuka perehdytyksesi toteutti? Esimies vai joku muu?

Kuinka kauan perehdytykseen käytettiin aikaa?

Koitko, että perehdytysprosessi oli järjestelmällisesti toteutettu?

Jatkuiko perehdytys alku-/yleisperehdytyksen jälkeen (työtilat, ym)?

Oliko sinun saapumiseesi varauduttu? Esim työvälineet valmiina?

Kysyttiinkö sinulta palautetta perehdytyksestä? Annoitko palautetta?

Kokonaisuudessaan, mitä positiivista/negatiivista perehdytyksessä oli?

Oletko itse toiminut perehdyttäjänä?

Jos olet, saitko siihen ohjausta?

Jos olet, millainen kokemus oli, onnistuitko perehdytyksessä?

Yleisiä kehitysehdotuksia perehdytykseen?

Vaikuttiko perehdytykseen positiivisesti tai negatiivisesti se, että olit/et ollut Varkauden toimipisteen työntekijä?

Mielipide tästä opinnäytetyöstä ja kirjallisesta perehdytysuunnitelmasta? Minkä arvosanan antaisit omasta perehdytyksestä 4-10?

Haastattelukysymykset: Muut organisaatiot

Haastattelukysymykset: Muut organisaatiot

Voisitko kertoa ensin yleisellä tasolla yrityksessänne käytettävästä perehdytysohjelmasta/prosessista?

Kuinka teidän kaltaisessa kansainvälisessä yrityksessä perehdytys hoidetaan ja varmistetaan, että jokainen työntekijä työpisteettä/tehtävästä riippumatta saa yhtenevän ja riittävän perehdytyksen?

Kuinka perehdytys hoidetaan, kun työntekijän tehtävät vaihtuvat yrityksen sisällä?

Kun työntekijästä nousee esimieheksi, onko tällöin jotain erityistä perehdytystä?

Onko käytössä mentori/kummihenkilö ohjelmaa?

Onko käytössä verkkopohjaista perehdytys portaalia? Jos on, millaisia kokemuksia tästä on ollut työntekijöiden keskuudessa?

Mitä verkkopohjaisissa perehdytyksissä käydään läpi ja mitä face-to-face perehdytyksissä?

Onko jotain muuta erityistä, jota haluaisit tuoda esille teidän yrityksenne perehdytysprosessissa?

Onko jotain perehdytyshankkeita menossa perehdytykseen liittyen?

Haastattelukysymykset: Perehdytysuunnitelman testaus

Haastattelukysymykset: Perehdytysuunnitelman testaus Data Enter Oy:n työntekijöillä.

Mitä mieltä läpi käydystä suunnitelmasta?

Mikä erityisesti on hyvää ja mikä huonoa?

Mitä mielestäsi suunnitelmaan tulisi vielä lisätä?

Parantaako tämä suunnitelma yrityksen perehdytysprosessia?

Kun tämä läpikäyty ja uudistettu perehdytysuunnitelma otetaan käyttöön, osaatko arvioida, minkä arvosanan voisit antaa sille?